

BILD: REUTERS

# Gehen Jobs verloren?

Seit einigen Jahren befindet sich der Schweizer Bankensektor im wohl grössten Umbruch seiner Geschichte. Bislang hat sich diese Entwicklung allerdings kaum negativ auf die Beschäftigung ausgewirkt. Trotzdem lohnt es sich für alle Beteiligten, sich rechtzeitig auf die Zukunft vorzubereiten.

*Von Rafael Umbricht und Roland Hofmann*

**E**in Blick auf die Entwicklung der Beschäftigten in Vollzeit-äquivalenten (VZÄ) bei Schweizer Banken im Inland bestätigt auf den ersten Blick den gefühlten Negativtrend. Waren im Jahr 2008 bei Schweizer Banken 110 122 VZÄ-Stellen besetzt, waren es im Jahr 2016 gemäss SNB-Statistik nur noch 101 382 Stellen. Dies entspricht einer Abnahme von knapp 8 Prozent oder gut 1000

Stellen pro Jahr. Dieser Befund ist wenig überraschend, weil in der Vergangenheit nach dem Ausbruch einer Krise jeweils verzögert ein Rückgang der Beschäftigten bei Banken zu beobachten war.

Ein wesentlicher Teil dieser Stellenverluste kann also vermutlich mit der letzten Finanzkrise begründet werden. Zudem ist dieser Rückgang hauptsächlich auf die Entwicklung in den beiden Grossbanken zurückzuführen, wo die Beschäftigung in VZÄ

Die Berufsbilder im Banking werden sich verändern. Nimmt damit auch die Beschäftigung ab?

zwischen 2008 und 2016 um 8000 Stellen abgenommen hat. Die anderen Bankengruppen zeichnen sich hingegen durch eine relativ konstante Beschäftigungssituation aus (vgl. Grafik «Personalbestand»).

Betrachtet man zudem nicht nur die Banken, sondern den gesamten Bankensektor, also auch bankennahe Finanzdienstleister wie beispielsweise Fondsanbieter, Vermögensverwalter, Effekten- und Warenbörsen usw., zeigt sich folgendes Bild (vgl. Box): Im Jahr 2008 waren zirka 148 600 Personen in VZÄ im Schweizer Bankensektor beschäftigt. Diese Zahl reduzierte sich bis 2016 um rund 2300 VZÄ-Stellen auf 146 300 Personen in VZÄ. Dies entspricht einer Abnahme von etwa 1,5 Prozent oder knapp 300 VZÄ-Stellen pro Jahr. Daraus lässt sich schliessen, dass der Personalbestand der bankennahen Finanzdienstleister in der betrachteten Zeitspanne um gut 700 Stellen pro Jahr gewachsen ist.

## Die Branchenoptik entspricht nicht der Funktionenoptik

Die Analyse nimmt eine Branchenoptik, nicht eine Funktionenoptik ein. Die Beschäftigungsangaben berücksichtigen nur die im Bankensektor tätigen Mitarbeitenden. Nicht bei allen Personen, welche im Bankensektor arbeiten, handelt es sich um Mitarbeitende mit bankfachlichem Hintergrund. Eine Schätzung der ZHAW geht davon aus, dass die Schweizer Banken im Durchschnitt etwa 40 Prozent Vertriebsmitarbeitende (diese verfügen überwiegend über einen bankfachlichen Hintergrund) sowie 30 Prozent Mitarbeitende in anderen bankfachlichen Tätigkeiten (diese verfügen teilweise über einen bankfachlichen Hintergrund) beschäftigen. Rund die Hälfte bis zwei Drittel der Mitarbeitenden bei Banken können somit zu den Bankfachspezialisten gezählt werden, welche von einem Umbruch direkt betroffen sind. Die Anzahl Mitarbeitende bei bankennahen Finanzdienstleistern, welche über einen bankfachlichen Hintergrund verfügen, wurde nicht eruiert. Zusätzlich arbeiten Bankfachspezialisten auch ausserhalb des Bankensektors in ganz unterschiedlichen Branchen und Unternehmen, welche entsprechendes Know-how benötigen.

Im Zuge der disruptiven Veränderungen im Bankensektor bieten Technologie- und Telekommunikationsunternehmen, Fintech-Firmen, usw. vermehrt Finanzdienstleistungen im B2B- sowie im B2C-Bereich an. Es ist davon auszugehen, dass diese Akteure einen gewissen Anteil ausgebildeter Bankfachspezialisten beschäftigen, ohne dass diese in der Statistik zum Bankensektor Eingang finden.

Schätzungen zur Beschäftigung bei Schweizer Fintech-Unternehmen lassen beispielsweise den Schluss zu, dass in diesem schnell wachsenden Bereich für das Jahr 2016 mit zirka 2500 VZÄ gerechnet werden kann. Diese Stellen dürften überwiegend erst nach der Finanzkrise entstanden sein. Es ist daher plausibel, anzunehmen, dass sich die Anzahl Personen, welche mit dem Bankfach verbundene Tätigkeiten ausüben, in den letzten Jahren trotz der Auswirkungen der Finanzkrise und der Digitalisierung recht stabil entwickelt hat.

### Der Bankensektor hält nicht mit der Gesamtentwicklung mit

Relativ zur Entwicklung der Gesamtanzahl der Beschäftigten (VZÄ) in der Schweiz gemäss Bundesamt für Statistik hat der Bankensektor allerdings leicht an Bedeutung verloren. Nach einem Anstieg bis ins Jahr 2009, in dem mit 4,21 Prozent ein Höchstwert erreicht worden war, liegt der Wert heute bei 3,81 Prozent, also ein Rückgang von 0,40 Prozentpunkten. Die heutige Beschäftigungssituation ist damit etwa vergleichbar mit dem Stand im Jahr 2000.

Der relative Bedeutungsverlust bei der Beschäftigung im Bankensektor ist hauptsächlich auf das Wachstum in anderen Branchen, allen voran im tertiären Sektor, zurückzuführen. Beispielsweise stieg der Beschäftigungsanteil im Gesundheits- und Sozialwesen seit 2008 um 2,2 Prozentpunkte von 10,4 Prozent auf 12,6 Prozent.

### Die Arbeitslosenquote im Bankensektor folgt der Gesamtentwicklung

Die gesamtschweizerische Arbeitslosenquote war in den letzten anderthalb Dekaden Schwankungen unterworfen (vgl. Grafik «Arbeitslosigkeit»). Spitzenwerte wurden jeweils nach dem Platzen einer Blase und nach dem Ausbruch einer Krise in den Jahren 2003 und 2009 erreicht. Insgesamt scheint die Arbeitslosenquote langfristig einen ansteigenden Trend zu beschreiben. Sie liegt heute deutlich höher als beim Jahrtausendwechsel. Die Arbeitslosenquote im Bankensektor folgt der gesamtschweizerischen Entwicklung recht genau und macht die Schwankungen ebenfalls mit. Die Quote im Bankensektor liegt über alle Beobachtungsjahre hinweg immer deutlich tiefer als die gesamte Quote. Allerdings hat sich der Vorsprung der Bankenbranche in den letzten Jahren etwas vermindert.

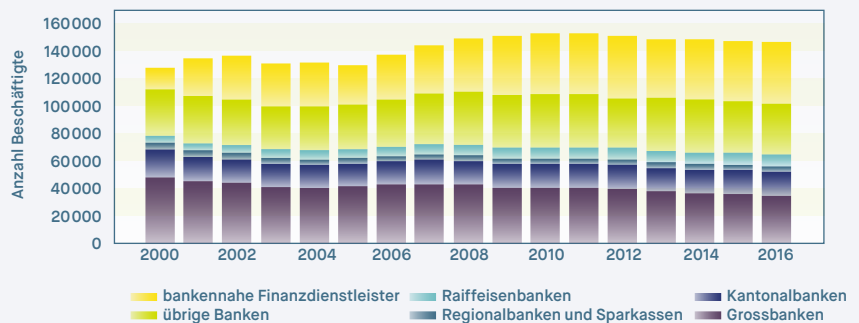
Ein Blick auf die Arbeitslosenquoten der beiden Kantone mit der jeweils grössten Bedeutung des Bankensektors auf die Volkswirtschaft, Zürich und Genf, zeigt folgendes Bild: Während sich der Kanton Zürich sehr ähnlich verhält wie der gesamtschweizerische Durchschnitt, weist der Kanton Genf traditionellerweise eine deutlich höhere durchschnittliche Arbeitslosenquote auf. Dies manifestiert sich auch in der Finanzbranche. ➤

## BANKENNAHE FINANZDIENSTLEISTER SCHÄTZUNG DER BESCHÄFTIGTEN

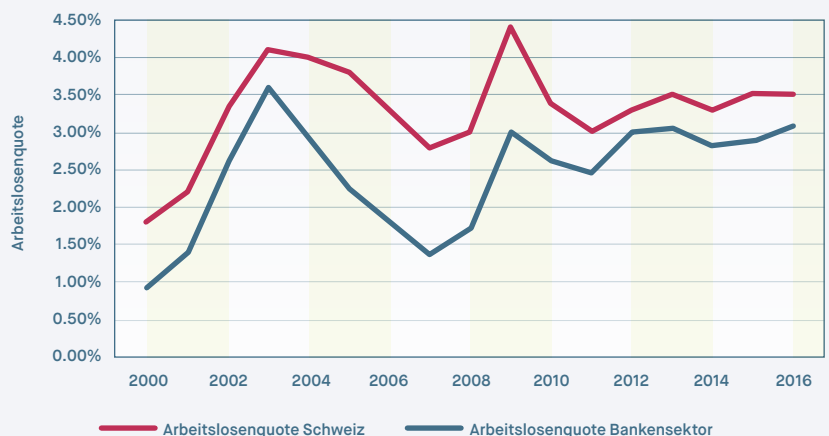
Die Angaben des Bundesamtes für Statistik lassen kein Abbild der Beschäftigten im gesamten Bankensektor zu, da die mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundenen Tätigkeiten gemeinsam ausgewiesen werden. Aus diesem Grund wird auf eine eigene Berechnungsmethode zurückgegriffen. Die Schätzung der Beschäftigten bei bankennahen Finanzdienstleistern basiert auf den Daten des Bundesamtes für Statistik sowie auf Angaben der BAK Economics AG. Die Daten stammen aus den Kategorien «NOGA 64» (Erbringung von Finanzdienstleistungen) und «NOGA 66» (mit Finanz- und Versicherungsdienstleistungen verbundene Tätigkeiten). Die Differenz zwi-

schen den Mitarbeitenden bei Schweizer Banken und der Kategorie NOGA 64 zusammen mit 55,7 Prozent der Mitarbeitenden in der Kategorie NOGA 66 entspricht den Mitarbeitenden bei bankennahen Finanzdienstleistern. Zusammen mit den Beschäftigten bei Banken ergibt sich daraus die Beschäftigung im gesamten Schweizer Bankensektor. Daraus abgeleitet ergibt sich die Arbeitslosenquote im Schweizer Bankensektor, indem die gleiche Methodik auf die registrierten Arbeitslosen der jeweiligen Kategorien angewandt wird und diese Anzahl schlussendlich durch die Anzahl Beschäftigte plus die Anzahl Arbeitslose im Bankensektor dividiert wird.

## PERSONALBESTAND ENTWICKLUNG DER BESCHÄFTIGTEN (VZÄ) IM GESAMTEN SCHWEIZER BANKENSEKTOR



## ARBEITSLOSIGKEIT ENTWICKLUNG DER ARBEITSLOSENQUOTE IM BANKENSEKTOR



› Allerdings liegt auch in Genf die Arbeitslosenquote bei den Finanzdienstleistern knapp unter der gesamten Arbeitslosenquote des Kantons – eine detaillierte Betrachtung wie auf der Ebene der Gesamtschweiz ist auf kantonaler Ebene aufgrund mangelnder Daten allerdings nicht möglich. Ebenso wie in der Schweiz oder im Kanton Zürich kann auch für Genf seit einigen Jahren von einem Seitwärtstrend gesprochen werden, wenn auch die Arbeitslosenquote im Bereich der Finanzdienstleistungen im Kanton Genf generell eher rückläufig ist.

#### Wie geht es weiter?

Nebst der Analyse der Vergangenheit ist auch ein Ausblick in die Zukunft interessant. Wohin bewegen wir uns? Stehen wir direkt vor einem grossen Umbruch? Die Angst vor technologiebasierter Arbeitslosigkeit ist nicht neu. Keynes hat diesen Begriff bereits 1930 geprägt. Genauso wenig ist es hilfreich, sie einfach zu ignorieren. Die Daten zeigen, dass die Beschäftigungsentwicklung im Bankensektor in den letzten Jahren eher positiver verlaufen ist, als uns dies das «Bauchgefühl» sagt. Um einen Denkraum für die zukünftige Entwicklung der Beschäftigung im Bankensektor zu erhalten, wurden zwei Thesen abgeleitet, welche nachfolgend analysiert werden.

#### THESE A: DER TECHNOLOGIEBASIERTE UMBRUCH WIRD ÜBERSCHÄTZT

Die Vergangenheit wird von den Menschen jeweils positiver wahrgenommen als die Gegenwart. Dieser Nostalgie-Effekt führt dazu, dass aktuelle Entwicklungen überschätzt werden. Der Wandel wird so wahrgenommen, als wäre er mit nichts bisher Erlebtem zu vergleichen und würde sich einschneidender auswirken als alles zuvor. Dass diese einschneidenden Veränderungen negativ wahrgenommen werden, ist darauf zurückzuführen, dass vergangene Ereignisse meist zu rosig dargestellt werden. Diese Annahme wird unterstützt durch die Prospect-Theory, welche besagt, dass eine Verschlechterung einer Situation psychologisch gesehen schwerer wiegt als eine Verbesserung. Daraus kann abgeleitet werden, dass der Mensch grundsätzlich als risikoavers einzuschätzen ist. Wandel wird nicht gern gesehen. Viele Menschen sehnen sich nach Stabilität. Umbruchphasen fördern Zukunftsängste zutage.

Unserer Gesellschaft ist es bisweilen recht gut gelungen, die technologische Entwicklung nicht als Vernichter der menschlichen Arbeit, sondern als Unterstützung im Fortschritt zu nutzen. Daher kann auch «dieses Mal» davon ausgegangen werden, dass sich viele Dinge verändern werden, die Arbeitstätigkeit jedoch mit der technologischen Entwicklung gehen und nicht untergehen wird.

Dafür spricht einerseits die obige Analyse der Beschäftigungssituation im Bankensektor, welche zeigt, dass von der Digitalisierungswelle, die momentan über die Branche hinwegzieht, in Bezug auf die Beschäftigung noch nicht viel zu spüren ist. Andererseits zeigen einige Studien, dass die Digitalisierung auch in der Schweiz im grossen Stil Stellen zu verschaffen vermag. Es wird davon ausgegangen, dass in den letzten 25 Jahren netto über 800 000 Stellen in der Schweiz geschaffen worden sind. Eine Studie beziffert das Wachstum sogar auf 1 Prozent pro Jahr über die letzten 15 Jahre, was nicht zuletzt auch auf die technologische Entwicklung zurückzuführen ist.

#### THESE B: DIESMAL IST WIRKLICH ALLES ANDERS

Eine bekannte Studie der University of Oxford kam 2013 zum Schluss, dass die Digitalisierung in den Vereinigten Staaten von Amerika bis zu 47 Prozent der Arbeitsplätze in den nächsten 10 bis 15 Jahren vernichten könnte. Die Studienautoren beschreiben mit einer erschreckenden Nüchternheit, wie schnell diverse Jobs automatisiert werden können. Menschen hätten gegenüber Maschinen nur in wenigen Bereichen die Möglichkeit, sich zu differenzieren. Es handelt sich dabei um Wahrnehmungs- und Manipulationstätigkeiten sowie um kreativintelligente und sozialintelligente Tätigkeiten. Geben diese Tätigkeitsfelder anfangs noch Anlass zur Hoffnung, so wird diese durch das Aufkommen der künstlichen Intelligenz (KI) wieder relativiert. Sollte KI sogar die letzten Differenzierungsfaktoren der Menschheit zunichte machen, so ist diesmal wirklich alles anders. Spätestens, wenn sich diese These bewahrheitet, ist ein Umdenken in der Politik gefragt. Es müssen dann zwingend Lösungen für die Unsicherheiten und die verlorenen Existenzgrundlagen vieler Menschen gefunden werden.

#### Handlungsoptionen für Unternehmen, Mitarbeitende und den Staat

Letztlich ist es irrelevant, ob es sich bei den antizipierten Veränderungen um eine Illusion handelt oder nicht, vorbereiten sollte man sich sowieso. Nachfolgend werden für Unternehmen, Mitarbeitende und für den Staat kurze Handlungsempfehlungen für ihre Entwicklung im digitalen Zeitalter skizziert.

**UNTERNEHMEN:** Für Unternehmen im Bankensektor wird es in Zukunft zentral

sein, ihre Agilität zu steigern. Dabei geht es hauptsächlich darum, ihre bestehenden und teilweise über Jahrzehnte gewachsenen Strukturen zu überdenken und an die neuen Gegebenheiten anzupassen. Dies ist nicht nur für die Steigerung der Innovationskraft, sondern auch zur Erhöhung der Attraktivität für Mitarbeitende, insbesondere für die neue Generation, erforderlich. Die Zeiten, in denen die grössten Talente von einer Bankkarriere träumten, sind vorbei. Andere Branchen sind mittlerweile attraktiver.

**MITARBEITENDE** müssen in Zukunft weiter an ihrem Kompetenzportfolio arbeiten und damit rechnen, dass die Inhalte ihres Kompetenzrucksacks in Zukunft über eine deutlich tiefere Halbwertszeit verfügen werden. Von dieser Entwicklung sind insbesondere die Fachinhalte stark betroffen. Weiterbildungen und lebenslange Bildung werden für Professionals und für Young Professionals im Banking zum Standard werden. Vieles hat sich bereits verändert und wird sich weiter verändern. Dies impliziert eine unumgängliche Anpassung des Mindsets der Bankmitarbeitenden und entsprechend ein starkes Commitment zur Lern- und Veränderungsbereitschaft. Dies legt ein höheres Bildungsniveau für Bankfachspezialisten nahe, was dadurch untermauert wird, dass bislang vor allem Berufsgruppen mit höheren Abschlüssen in den letzten Jahren stark an Bedeutung gewonnen haben.

**STAAT:** Schliesslich steht der Staat in der Pflicht, für geeignete Rahmenbedingungen zu sorgen, damit der Schweizer Bankensektor in seiner innovativen Entwicklung nicht unnötig gebremst wird. Der Abbau von Markteintrittshürden und eine Regulierung mit Augenmass werden für innovative Jungunternehmen, vor allem im Bereich Fintech, für das schnelle Gedeihen zentral sein, was wiederum die Wettbewerbsfähigkeit der Branche erhöht und damit die Beschäftigungsmöglichkeiten für Bankfachspezialisten verbessert. •



Mitarbeitende müssen in Zukunft weiter an ihrem Kompetenzportfolio arbeiten und damit rechnen, dass die Inhalte ihres Kompetenzrucksacks in Zukunft über eine deutlich tiefere Halbwertszeit verfügen werden.

**RAFAEL UMBRICH** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wealth und Asset Management, ZHAW School of Management and Law, Winterthur.

**ROLAND HOFMANN** ist Dozent für Banking & Finance am Institut für Wealth und Asset Management, ZHAW School of Management and Law, Winterthur, und Doktorand an der Universität Luzern.